



DISRUPTION NUMERIQUE ET RECRUTEMENT : MENACE OU OPPORTUNITE ?

SYNTHESE

Le ministère des Armées est exposé à des contraintes de recrutement au même titre que les entreprises ou administrations. Toutefois, le ministère doit composer avec des composantes propres, telles les enjeux de sécurité liés au maniement des armes et sa situation de monopole dans le recrutement des hommes d'armes, ou encore le recrutement quasi intégral de jeunes en cours ou en sortie d'étude.

Le recrutement du ministère des Armées se trouve ainsi confronté aux changements apportés par les outils numériques, et doit les prendre en compte à leur juste mesure. Ces changements un temps considérés comme des disruptions se sont avérés des transformations.

Les outils numériques ont démontré depuis une dizaine d'année leur puissance de frappe et de traitement dans le monde de la recherche de candidat, et le suivi de candidature. Des essais de mise en place d'intelligence artificielle ont vu le jour mais n'apporte pas encore la satisfaction nécessaire à son recours systématique exclusif.

Le numérique apporte de fortes opportunités en matière d'attraction de candidats (le ciblage), en ce qu'il permet de pousser des messages au moment opportun à des populations identifiées selon leurs profils. Il offre également une capacité d'analyse propre à augmenter la pertinence des contenus d'informations adressés aux candidats ou prospects, et une réactivité jamais égalée jusqu'à lors.

Toutefois, le numérique ne peut pas se substituer intégralement à la composante humaine du recrutement. Le numérique présente des limites de capacités et de pertinence, ainsi que des limites physiques et intellectuelles d'utilisation lorsque l'on s'adresse aux 15% de la population en désert numérique ou aux 11% de jeunes illettrés ou en grande difficulté.

Pour tirer un meilleur parti des opportunités du numérique, le groupe de travail a formulé les six recommandations suivantes :

- Repenser une gouvernance pluridisciplinaire des projets ;
- Identifier les indicateurs de production numérique ;
- Mesurer la satisfaction du recours au numérique ;
- Former les intervenants aux spécificités de la fonction de recrutement ;
- Déployer des « FAQ » avec des ambassadeurs ou promoteurs internes ;
- Intégrer des rendez-vous à distance dans le parcours de recrutement.

SOMMAIRE

- 1) L'introduction**
- 2) La puissance du numérique**
- 3) Les limites du modèle tout numérique**
- 4) Les six propositions du groupe de travail**

LIMINAIRE

AVANT-PROPOS

Les évolutions technologiques que notre société connaît depuis une dizaine d'années ont parfois tourné à la « rupture technologique », à l'instar de l'iPhone en 2006 qui a redéfini les codes en matière de téléphonie.

Le changement intervenu depuis les années 70 a d'abord concerné la puissance de calcul et de traitement des machines, dont les capacités ont plusieurs fois été centuplées, puis, et ce depuis une dizaine d'années, a concerné la capacité de stockage et d'exploitation des données. Les réseaux sociaux ont joué un rôle prépondérant dans la quantité et la qualité des données recueillies et mises traitement.

Ce qui, à l'origine était considéré comme de la puissance de calcul prédictive s'est affinée peu à peu en intelligence artificielle. Les développeurs ont réussi à rendre les machines et leurs logiciels « apprenant », autrement dit, capable de suppléer l'homme dans la quête de l'automatisation parfaite des traitements.

Le domaine du recrutement n'est pas resté exsangue de ces avancées technologiques.

C'est ainsi que les codes du recrutement ont évolué, pour tirer parti de ces évolutions.

Menace ou opportunité ? Tout changement apporte son lot de nouvelles possibilités et donc d'opportunités, mais qui prises en retard, deviennent des vulnérabilités voire des menaces pour les structures qui ne s'y sont pas adaptées.

Le recrutement ne fait pas défaut à cette introduction, et l'objet de ce rapport consiste, outre la présentation des possibilités que nous qualifierons d'opportunités, de revenir sur les menaces dont il fait l'objet, avant de présenter des axes de travail et des idées à mettre en œuvre rapidement dans le contexte de la digitalisation des armées.

METHODOLOGIE

Le présent rapport est le fruit des séances de travail du groupe n°3 réuni autour du sujet des menaces et opportunités de la disruption numérique pour le recrutement du ministère des Armées.

Les représentants des membres de la CAJ présents lors des quatre ateliers de travail, ont œuvré à mettre en commun leurs expériences et leurs réseaux de travail pour avancer la compréhension et proposer au ministère, une série de mesures pragmatiques et cohérentes avec ses moyens et son agenda.

Le groupe a réalisé ses travaux sous la direction de M. Jérôme HUSSON, Secrétaire national adjoint de l'Association des Guides et Scouts d'Europe, avec le concours de deux rapporteurs Mme Marisol GARROUSTE et M. Anthony FUENTES.

Les séances de travail se sont réparties du mois d'octobre au mois de janvier à raison de trois séances vespérales, et une session d'ateliers en journée. Les séances de travail ont permis la mise à disposition de témoignages et de recueil d'articles commentés, ainsi que des présentations concernant l'intelligence artificielle et son usage dans le privé, ainsi que l'état des lieux des projets dans les armées, notamment de Terre.

Le Groupe de travail fut organisé en deux sous-groupes travaillant chacun sur les aspects (i) des possibilités offertes par la puissance du digital et (ii) les limites du modèle tout digital dans son rapport à l'humain.

Les sous-groupes ont mené des investigations concrètes notamment sur la base de questionnaires transmis à des professionnels du recrutement, aux fins de recueillir des informations de marché précises et qualifiées.

Les sous-groupes ont enfin travaillé à la formulation de recommandations qui sont ainsi reprises dans le présent document.

1) L'INTRODUCTION

HISTOIRE DU NUMÉRIQUE DANS LES ENTREPRISES

Le numérique est entré dans le monde de l'entreprise conjointement au développement de l'informatique et de la micro-informatique. Tout d'abord utilisée pour ses capacités de calcul, l'informatique fut réservée aux services d'ingénierie et de services industriels, avant de connaître un essor important dans les fonctions commerciales et administratives. L'intensité du recours au numérique dans les sociétés est le fruit d'une évolution de près de quarante ans, soit une génération complète de main d'œuvre. Il n'existe guère plus aujourd'hui d'employés ayant vécu l'arrivée des ordinateurs dans le monde professionnel.

C'est un fait, désormais, dans toutes les organisations, l'ensemble des employés est acculturé à la numérisation, que ce soit pour l'envoi de mails, la rédaction de documents, l'ordonnancement de tableaux ou la conception assistée par ordinateur.

Cette intégration massive a permis l'essor de certaines fonctions, dont celles des développeurs, des webmaster et UX designers, et la disparition quasi certaine des secrétariats dont la mission première de nature bureautique fut supplée par la machine elle-même. Des métiers autrefois manuels ont également disparus, tels les 'détacheurs de coupons' dévolus à l'administration des actions de sociétés et au paiement de leurs dividendes. L'ensemble est un jeu à somme quasi nulle, les nouveaux métiers ayant pris le pas sur ceux qui ont disparu.

La révolution numérique est pour ainsi dire accomplie, l'acculturation des employés étant totale pour ce qui concerne les capacités numériques.

ABRÉGÉ DE L'ÈRE NUMÉRIQUE

Le numérique connaît un cycle de développement et d'enrichissements constants. La première phase de cette évolution est dédiée à la puissance de calcul en elle-même, et les années 80-90 ont connu en ce sens un lot important d'améliorations, notamment pour ce qui concerne la miniaturisation des composants et des ordinateurs. Mais cette étape a connu un plafond de verre que sont les coûts de développement. La miniaturisation des machines est arrivée à un stade quasi quantique au-delà duquel, le gain de performances entraîne des problèmes techniques, physiques et mécaniques, pour l'heure insolubles à un coût modéré.

La deuxième étape de cette évolution a consisté en le traitement de base de données, et les réseaux sociaux s'en sont servis allègrement. L'avènement majeur de cette évolution fut l'arrivée des fameux moteurs de recherches qui rendirent l'accès aux informations plus facile, et les recoupements entre elles plus spontanés.

La troisième étape que nous vivons, correspond à l'avènement de l'intelligence artificielle, et de la capacité de la machine à apprendre par elle-même, en observation de situations données. A l'instar de l'Homme, le numérique a ainsi constitué son cerveau, a récupéré des enseignements, et s'est ensuite mis à apprendre par lui-même, c'est-à-dire, à déterminer des schémas répétitifs, et tirer des conclusions sur la base d'itérations et d'extrapolations.

1) L'INTRODUCTION

DISRUPTION OU TRANSFORMATION ?

Le dictionnaire Littré nous indique à l'entrée disruption, qu'il s'agit « d'une rupture, d'une fracture ». Jadis plutôt utilisé pour son sens géologique, et son expression bien visible dans les couches de terrain réellement en rupture, le terme est depuis moins de dix ans remis au goût du jour, grâce à l'apparition de start-ups innovantes, ayant su tirer parti des nouveaux outils numériques pour changer leur approche dans certains secteurs d'activités, traditionnellement réputés établis ou matures. On pensera en premier lieu aux activités de transport de personnes et d'hébergement, et plus précisément à leurs deux fers de lances que sont UBER et AIR B&B. Ces deux entreprises ont utilisé les nouvelles possibilités offertes par le numérique pour mettre en relation l'offre et la demande via une modalité dématérialisée. Ces entreprises ont créé une rupture dans ces marchés, car elles ont apporté de nouveaux codes de fonctionnement, et ont su créer un marché jusqu'à lors inexistant.

À l'heure actuelle, le domaine du recrutement n'a pas encore connu de rupture liée à la technologie. Les processus de recrutement sont restés stables dans le temps, en ce que les grandes étapes n'ont pas connu d'évolution. Ainsi, le recrutement passe invariablement par la définition d'un besoin, le ciblage de profils ou la communication d'offres préalablement définies, l'évaluation des candidatures reçues, la proposition de travail et sa contractualisation, et enfin, l'intégration du nouvel employé.

Les améliorations numériques ont permis de gagner en rapidité ou en qualité, mais sans réellement créer de rupture avec les processus établis. Il convient alors de réfuter la notion de disruption numérique dans le cas du recrutement, et d'insister plus largement sur celle de transformation numérique. L'ère du 'tout papier' tend à s'envoler et la dématérialisation à se généraliser.

TENDANCES SECTORIELLES

Le milieu du recrutement est organisé autour de professionnels en charge de tout ou partie des étapes du processus de recrutement. L'activité de chasse de tête et de gestion administrative des recrutements ou d'externalisation de phases de sélections (évaluation, vérification des références et des diplômes) a connu concomitamment au développement des technologies numériques, une diversification des acteurs et l'apparition de réseaux sociaux, dont le modèle économique s'est trouvé en concurrence directe avec l'actif industriel des sociétés de chasse : le carnet d'adresse et la facilité d'accès aux candidats prospectés.

Ainsi, la valorisation du cœur de métier a évolué et le nombre de prestataires de services à évoluer. Ce qui tend à demeurer un avantage économique est la compréhension du secteur d'activité sous-jacent du client (e.g. les services financiers, les transports, l'industrie de la mode, etc.), ainsi que la notoriété de l'établissement effectuant les démarches (en ce sens des cabinets de chasse prestigieux ont des taux de réponses supérieurs aux cabinets en déficit de notoriété).

Toutefois, il est à noter qu'il existe toujours un écart important au sein même de l'Union Européenne dans le recours à l'externalisation du recrutement. En effet, les employeurs basés au Royaume-Uni y ont recours de manière quasi systématique, là où des employeurs en France dont l'actif principal réside dans la main d'œuvre continuent de recruter par eux-mêmes.

2) LA PUISSANCE DU NUMÉRIQUE

ATTIRER LE CANDIDAT

Mesure de la performance des outils

La première étape d'un parcours de recrutement au sein de l'armée française est de parvenir à attirer le candidat dans un CIRFA et de lui faire rencontrer un recruteur. De nombreux outils et supports sont présentement utilisés par les trois armées : affiches dans les transports en commun, campagnes de publicité à la télévision ou sur YouTube, sans oublier les réseaux sociaux où elles essaient d'accentuer leur présence.

Ces campagnes ont sans aucun doute une influence positive sur le nombre de jeunes qui poussent les portes d'un CIRFA et finissent par s'engager. Cependant les retours sur l'efficacité absolue et relative de ces initiatives restent très rares et peu précis. Il semblerait qu'aucun recueil systématique ne soit mis en œuvre pour réaliser des statistiques complètes et régulières nécessaires pour l'évaluation de l'efficacité de ces campagnes.

Il semble donc nécessaire de systématiser le recueil de données sur les outils utilisés pour toucher et informer les candidats. Ce recueil pourrait se faire au travers de questionnaires lors de la première rencontre avec un recruteur, lors des évaluations.

Par ailleurs, un moyen très utilisé par les acteurs du recrutement digitalisé est le chatbox. Sur les sites auxquels le candidat se connecte pour avoir des informations, une discussion instantanée est possible : le candidat dialogue avec une intelligence artificielle entraînée pour répondre aux questions les plus courantes. Ce chatbox peut aussi être l'occasion de demander au candidat les initiatives et messages de l'armée qui l'ont poussé à se renseigner plus en avant et à se connecter au site de recrutement. Un tel outil pourrait aussi alléger la charge de travail des recruteurs en automatisant la réponse à certaines des questions de procédures ou inquiétudes des candidats.

Enfin l'influence de l'entourage du candidat dans sa décision de se porter candidat ne doit pas être sous-estimée. Les parents et la famille en général peuvent pousser et encourager le jeune à devenir un candidat puis un véritable soldat. Il serait donc judicieux de tenter de mesurer cette influence de l'entourage des candidats sur leurs décisions et leur engagement. Le candidat lui-même pourrait fournir des informations pertinentes et les questionnaires et chatbox en ligne se doivent de s'adresser aussi aux proches si nécessaire. Notons que l'entourage pourrait être un moyen efficace de toucher les candidats en situation d'exclusion sociale ou technique n'ayant pas ou peu accès à Internet.

Concernant les zones blanches et les populations défavorisées par rapport à l'accès aux informations et à Internet, il semblerait utile de proposer des aides au contact avec les CIRFA. La rencontre avec un recruteur lors de forums de métiers dans les lycées est une première étape importante : ces interventions sont déjà mises en place. Cependant afin de donner suite à une telle rencontre un candidat ayant des difficultés d'accès à Internet pourrait grandement bénéficier d'aide fournie par exemple via le lycée, les fédérations de parents d'élèves ou la mairie de sa commune. Cette aide pourrait prendre la forme d'une mise à disposition de postes informatiques, de tuteurs ou encore de contacts téléphoniques directs avec des recruteurs du CIRFA le plus proche.

Pertinence du message

Outre la mesure de l'impact des diverses initiatives pour attirer les candidats nous nous sommes penchés sur le contenu des messages des campagnes de recrutement.

De récentes innovations dans ce domaine ont notamment attiré notre attention ; par exemple un documentaire sur le parcours et la vie des cuisiniers au sein des armées françaises. Cette nouveauté nous a semblé particulièrement pertinente pour toucher un public plus large et susceptible notamment de postuler pour des emplois en tension en ce moment. En effet les précédentes campagnes, affiches, vidéos et documentaires présentent souvent des régiments de parachutistes ou des métiers de spécialistes demandant une très bonne condition physique et d'importantes qualifications. Il nous a semblé que les dernières campagnes présentant des métiers qu'on pourrait qualifier de plus « ordinaires » seraient plus adaptées pour cibler des populations dont le potentiel n'est pas pleinement exploité : les femmes et les jeunes les moins qualifiés.

Les armées gagneraient à casser les stéréotypes souvent présents dans les images qu'en ont de potentiels candidats. L'armée de l'air est ainsi vue comme impossible à intégrer sans de solides connaissances scientifiques ce qui doit sûrement influencer de potentiels candidats à ne pas postuler à des emplois pour lesquels ils seraient pourtant qualifiés.

Notons enfin que ces nouveaux messages et éventuels changements dans le contenu des campagnes publicitaires pour le recrutement devraient s'intégrer dans l'effort de mesure des performances évoqué plus haut. L'impact et donc l'importance en termes de recrutement de ces nouveautés pourrait ainsi être évalué et comparé.

2) LA PUISSANCE DU NUMÉRIQUE

GESTION DE LA CANDIDATURE

Le second temps du parcours d'un soldat dans l'armée est la gestion de sa candidature. Entre le premier contact avec le CIRFA et son arrivée en régiment un temps parfois très long peu s'écouler et l'outil informatique pourrait permettre d'aider le candidat et le recruteur au cours de cette période.

À partir du premier rendez-vous avec un recruteur dans un CIRFA, le candidat fournit des informations personnelles et dont la gestion est sensible. Malgré les risques en termes de sécurité des données il semble que le processus de recrutement gagnerait à complètement dématérialiser la gestion des informations fournies par les candidats. Le candidat pourrait disposer d'un espace personnel sur un site mutualisé de recrutement des armées (cette mutualisation est prévue dans le projet SPARTA¹).

Cet espace serait créé à son initiative et temporaire jusqu'à la vérification de l'identité du candidat par les armées. Il lui permettrait de transmettre informations et documents aux recruteurs et de suivre l'état d'avancement de sa candidature. Cette numérisation permettrait :

- Guider le recruteur : implémenter des outils servant de l'IA pour faire des suggestions d'emplois et de régiments au recruteur en fonction des caractéristiques, compétences et résultats du candidat mais aussi en prenant en compte les besoins de l'armée.

- Une meilleure communication entre recruteur et candidat : l'espace pourrait en effet intégrer une messagerie éventuellement re-dirigeable vers une autre adresse mail pour une communication presque instantanée et des délais réduits.

- Une meilleure impression de suivi du point de vue du candidat : les outils numériques n'ont pas pour vocation de remplacer les recruteurs mais de les aider dans leur tâche. Des rappels de rendez-vous, des notifications d'avancement d'une candidature ou encore des emails prodiguant des conseils de préparation aux tests de sélection pourraient être envoyés automatiquement aux candidats via leur espace personnel. Le candidat se sent soutenu et accompagné sans que le recruteur n'ait plus de travail de communication à fournir.

La question de la gestion des données est cruciale pour les candidats et les armées françaises. Il serait bien sûr essentiel de s'assurer de la sécurisation d'un tel espace candidat avant d'en faire un outil généralisé avec par exemple une phase de test à échelon géographique réduit. Par ailleurs la durée de conservation des données est un paramètre important à prendre en considération : un compromis est à trouver entre stockage, sécurité et efficacité. Dans l'idéal les armées pourraient conserver le plus de données possibles le plus longtemps possible² : ainsi un candidat pourrait être recontacté si son profil correspond bien à des postes récemment ouverts. Un bon équilibre nous a semblé être le suivant : en cas d'arrêt d'une procédure de recrutement les données essentielles – c'est-à-dire identité, email et téléphone – seraient conservées jusqu'à la limite d'âge de recrutement. Les données à conserver sont ainsi peu volumineuses. Elles pourraient être stockées sur des serveurs de l'armée et l'espace sur le site de recrutement supprimé, limitant de la sorte les risques en matière de fuite de données. En cas de besoin un recruteur aurait toujours accès à l'identité et aux informations de contact du candidat et pourrait lui recréer un espace candidat non vierge.

¹ *Système PARcours RecrUTement des Armées (SPARTA).*

² *Cette conservation de données devant s'inscrire dans le cadre légal prévu par la législation Française et Européenne. Ainsi, le règlement général sur la protection des données (RGPD) dans sa lecture par la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) prévoit notamment que, s'agissant des durées de conservation des données d'un candidat, en cas d'issue négative à une candidature, le recruteur devra informer le candidat qu'il souhaite conserver son dossier, afin de lui laisser la possibilité d'en demander la destruction. Si un candidat ne demande pas la destruction de son dossier, les données sont automatiquement détruites 2 ans après le dernier contact. Seul l'accord formel du candidat permet une conservation plus longue.*

<https://www.cnil.fr/fr/le-recrutement-et-la-gestion-du-personnel>

2) LA PUISSANCE DU NUMÉRIQUE

GESTION DU PERSONNEL

La suite du parcours du candidat est le passage du statut de candidat à celui de soldat membre de l'armée française. La transmission des informations « candidat » pour assurer le suivi du soldat est vitale. Elle permet tout d'abord d'effectuer les évaluations et comparaisons des moyens de recrutement évoquées dans le premier paragraphe de cette partie.

Un autre grand enjeu du recrutement est la fidélisation des engagés : ces données seront aussi nécessaires pour pouvoir construire des statistiques fiables sur celle-ci et donc peut-être identifier des leviers pour réduire l'attrition à différents niveaux : armées, métiers, régiments, voire compagnies.

Le but serait de créer une plateforme propre aux armées ou de modifier les outils déjà existants s'ils s'y prêtent pour avoir une suite logique de l'espace candidat dont le soldat a déjà bénéficié lors de sa candidature. La plateforme interne proposerait donc un espace personnel pour chaque soldat regroupant toutes les informations sur sa carrière. L'accès et la modification de ces informations serait donné en fonction des besoins des autres membres de l'armée et pourrait être temporaire et limité.

Par exemple un officier dirigeant une formation aurait accès à l'intégralité du profil de ses stagiaires et pourrait ajouter notes et commentaires concernant un stagiaire dans le cadre de cette formation. Une fois cette dernière terminée, il aura accès à moins d'informations et ne pourra plus rien modifier dans l'espace de ses précédents stagiaires.

Cette plateforme rassemblerait donc tout ce qui concerne la gestion du personnel et donc elle serait l'outil parfait pour des questionnaires précis et obligatoires concernant le suivi du parcours du soldat, ses demandes de mutation et surtout sa fin de parcours. Le soldat y retrouverait toutes les informations sur les formations et les concours, ainsi que les étapes à passer pour y avoir accès. Un chatbox serait aussi mis en place pour les questions courantes des soldats et fournirait ainsi une aide pour trouver des informations pertinentes selon la situation personnelle et professionnelle de chaque soldat.

3) LES LIMITES DU MODÈLE TOUT NUMÉRIQUE

ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE PARTENAIRES

Le sous-groupe n°1 a travaillé sous l'égide du Lieutenant DUFFERMONT sur un jeu de deux questionnaires administré à des intervenants de start-ups et de grands groupes confrontés à des enjeux importants (tant qualitatifs que volumiques) de recrutement³.

Le dépouillement et l'analyse de ces questionnaires permet d'aboutir au constat que la vision des entreprises évolue en continue pour profiter et s'adapter aux innovations digitales, tout en répondant au besoin du marché, cependant que la vision des start-ups reste directement liée aux besoins des entreprises en outils digitaux.

Même si ces visions peuvent sembler différentes, les entreprises et les startups ont les mêmes préoccupations, attentes et buts face à la digitalisation :

- Les freins rencontrés sont principalement liés à la conduite du changement ou méthode VUCA (volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté) : dans un monde digitalisé, nous sommes constamment défiés par les changements et poussés à innover. Ainsi la concurrence est de plus en plus féroce, les ressources de plus en plus rares et les clients de plus en plus exigeant, à la maturité digitale et l'investissement initial.

www.mybeeye.com/bloque/vuca-gestion-projet.

- Les leviers comprennent le ROI (*retour sur investissement*) en termes de budget et au niveau organisationnel rapide de ces outils digitaux qui accélère les délais de recrutement, augmente la qualité de traitement, améliore la collaboration, l'expérience candidat et l'attractivité de la marque employeur.

Ces outils permettent de réduire les tâches administratives chronophages et révèlent les talents des individus.

- Qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'une startup, la mise en place d'indicateurs de performance est centrale que ce soit pour la mesure de l'expérience candidat, les différents taux suivis comme la satisfaction, la fidélisation, la qualité, la conversion, la pénétration dans le marché... Les organisations prennent en compte toutes les remarques afin d'améliorer en continue leurs outils.

Pour l'entreprise l'IA est utilisée pour mettre en lien l'offre et le candidat. Au niveau de la startup l'IA a une place centrale, car elle est au cœur de leur technologie via du machine learning (apprentissage automatique), du parsing, de l'analyse sémantique, de l'analyse des émotions sur vidéos d'entretiens... Tous ces outils permettent au candidat de pouvoir être recrutés en 2 clics mais la partie contact humain n'est pas à négliger et doit rester centrale.

LE CIBLAGE DES HAUTS POTENTIELS NE S'APPLIQUE PAS AU MINISTÈRE DES ARMÉES, POUR L'HEURE.

Le recrutement des personnels civils et militaires du ministère des Armées se fait en très grande majorité à des niveaux de « juniors » au regard de l'expérience professionnelle. Le ministère des Armées se fait fort de former ses propres personnelles, spécificité et monopole de certains aspects oblige, et ne recrute qu'en minorité des personnels « expérimentés ».

Les hauts potentiels sont traditionnellement reconnus dans les entreprises et administrations publiques comme les éléments présentant les meilleures dispositions pour prétendre se voir confier les tâches de direction les plus larges à terme. Or, les éléments appelés aux plus hauts gradés d'officiers généraux du ministère des Armées, sont pour ainsi dire des hommes et femmes issus des formations des grandes écoles relevant du ministère, et le processus de sélection se fait naturellement par le jeu des concours d'entrée et de sortie.

Le nombre de « hauts potentiels » que le ministère des Armées peut être amené à recruter de façon externe, en cours de carrière est négligeable.

Il convient dès lors de comprendre que le ciblage des candidats se fait selon d'autres logiques et ressorts que ceux communément admis dans le secteur privé. En particulier en matière de coûts des outils et des prestations auxquels le ministère peut avoir recours.

L'étude relatée supra a révélé le coût moyen d'un recrutement pour une agence spécialisée. Celui-ci s'élève en moyenne à 6 000 EUR par candidat recruté. Ce montant n'inclut pas les différentes composantes de la rémunération commerciale de ces démarches ; rémunérations qui asseyent souvent le montant sur le salaire de la personne recrutée (de 10 à 25 % du salaire annuel brut).

Ces deux réflexions nous amènent à comprendre que le ratio coût / bénéfice est trop faible pour le profil des candidats recherchés par le ministère.

³ *Prigent part à cette enquête les sociétés CleverConnect Smart Recruiters – unique.AI – Manpower – Bearing Point et TOD.*

3) LES LIMITES DU MODÈLE TOUT NUMÉRIQUE

LES OUTILS D'IA SONT PEU ADAPTÉS AU REMPLACEMENT DES RECRUTEURS

À titre liminaire, il convient de distinguer le concept d'intelligence artificielle (« l'ensemble des théories et des techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler l'intelligence ») des simples outils de tri de candidatures ou de CV qui sont, parfois, l'équivalent de très bon tableurs.

De plus, en matière de recrutement, la réglementation européenne sur les données personnelles (RGPD) est très claire. La personne concernée a le droit de ne pas faire l'objet d'une décision fondée exclusivement sur un traitement automatisé, sauf si elle donne son consentement explicite. Or, une des notions clé du consentement, c'est qu'il doit être libre et, en matière de recrutement, il est difficile de considérer que le consentement est libre puisqu'un refus d'un candidat à faire l'objet d'un traitement automatisé de données pourrait lui coûter sa place.

Toutefois, des algorithmes d'intelligence artificielle pourraient être utilisés en appui aux recruteurs pour les aider à « prendre la bonne décision ». Toutefois, l'utilisation de tels algorithmes doit se faire en prenant en compte leurs limites.

Ainsi, la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) indique, dans son rapport sur « les enjeux éthiques des algorithmes et de l'intelligence artificielle »⁴ publié en décembre 2017, six problématiques soulevées par les algorithmes et l'intelligence artificielle, dont deux retiennent plus particulièrement notre attention dans le cadre de ce groupe de travail :

- Les biais, discrimination et exclusion constituent des effets clairement identifiés des algorithmes et de l'intelligence artificielle. Parfois volontaires, ces phénomènes sont, à l'heure du déploiement des algorithmes de machine Learning, le plus souvent inconscients et difficilement repérables. Or, ce sont bien les biais de l'IA que l'on souhaite éviter en conservant une présence « humaine » au cœur du parcours de recrutement.

- Qualité, quantité, pertinence : l'enjeu des données fournies à l'IA : l'entraînement d'un algorithme d'apprentissage implique de l'alimenter avec des données sélectionnées avec soin, pertinentes au regard de l'objectif poursuivi et en quantité suffisante. Comment parvenir à une telle attitude critique en dépit de la tendance à une confiance excessive dans la machine ? L'entraînement d'une IA capable de recruter au profit du ministère des Armées nécessiterait de lui fournir un nombre important de données, liées à des recrutements passés, qui ont été considérés comme satisfaisants.

LE CHOC DE MILITARITÉ INTERDIT DES CYCLES DE RECRUTEMENT COURTS

Le recrutement des personnels militaires du ministère des Armées emporte avec lui une spécificité sui generis : le « choc de militarité ». Ce choc naît d'une rupture entre le monde civil et le monde militaires, non antagonistes, mais très fortement complémentaires. La sécularisation galopante se trouve encore plus en contraste avec les aspects traditionnels des corps d'Armée, et les candidats doivent absorber ce décalage pour permettre un correct discernement. Cette digestion du choc ne peut se faire qu'au moyen d'un temps volontairement imposé au candidat pour lui permettre de prendre la mesure de la réalité de l'état de vie du militaire après son incorporation.

Le choc de militarité se trouve en pleine contradiction avec les tendances actuelles de recours à des cycles courts, voire ultra courts, de recrutement. A titre d'exemple, le marché hautement concurrentiel du conseil aux entreprises amène certains acteurs à réduire leurs processus de recrutement depuis le 1^{er} entretien jusqu'à l'offre d'embauche à 10 jours ouvrés. Ceci ne doit pas non plus faire oublier le marché des PME et ETI, beaucoup moins procéduriers que les grands acteurs, et qui restent capables de recruter « sur un coin de table » en quelques heures seulement. Toutefois, ce cas de figure ne présente pas de similitudes avec les logiques du ministère des Armées dont les volumes de recrutements et les enjeux de sécurité imposent des procédures strictes.

Ce choc de militarité ne s'applique qu'aux personnels militaires, et non aux personnels civils de la défense. Ces personnels civils se trouvent, eux, en parfaite situation de mettre en concurrence le ministère des Armées avec des employeurs tiers. C'est pour cette catégorie de personnels que le raccourcissement des cycles de recrutement peut porter un intérêt très fort. L'enjeu du rétrécissement des cycles est de donner un avantage concurrentiel au ministère, en étant plus rapides dans le traitement de la candidature et plus forts dans la capacité d'émission d'une offre.

⁴https://www.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/cnil_rapport_garder_la_main_web.pdf

3) LES LIMITES DU MODÈLE TOUT NUMÉRIQUE

LE SUIVI DES CANDIDATURES DOIT GAGNER EN CLARTÉ ET VISIBILITÉ

Le benchmark mené par le cabinet Bearing Point pour ses besoins propres, et qu'il a volontiers partagé avec la CAJ, insiste sur le suivi des candidatures qui devient un élément central de « l'expérience candidat ».

L'expérience candidat est une dénomination tant marketing que psychologique, composée de l'ensemble des étapes et des facilitations offertes au candidat au long de son parcours. Cette expérience aboutit à un niveau de qualité, dont la mesure reste impossible à réaliser en dehors d'un benchmark.

L'étude du cabinet permet de comprendre que le candidat se sert de son expérience du parcours de recrutement pour se forger une opinion forte de la qualité et de l'identité de son employeur. À l'instar des grandes enseignes de distribution, si nous considérons la signature du contrat de travail comme un achat réalisé par un client, alors l'expérience candidat se conçoit comme le parcours en magasin dudit client. Un parcours agréable, rendu facile par des informations judicieusement disposées, et le sentiment de maîtriser le protocole de sélection et d'achat, sans zone d'incertitude telle que l'attente en caisse, augmente de manière significative le montant de l'addition. Ainsi, une bonne expérience candidat rassure et permet de passer des messages positifs et forts aux futures recrues.

L'expérience candidat ne se mesure pas qu'à la seule aune du temps de recrutement, mais bien à la facilité et l'engagement du recruteur au long du parcours. À ces éléments s'en ajoutent d'autres tels que la transparence et l'accès aux informations, la disponibilité des interlocuteurs et leur qualification, mais aussi l'adéquation entre valeurs mises en avant par le recruteur et réalité opérationnelle.

Ainsi, un parcours de sélection peut tout à fait durer 8 mois et être apprécié des candidats, l'important étant de garder le lien et d'annoncer clairement au candidat les étapes du parcours, ainsi que leur éloignement temporel. Il revient à une forme de « promesse client » faite par le recruteur en début de parcours au candidat, et à laquelle le candidat pourra se référer à tout moment de son parcours.

LES DÉLAIS DE RÉACTION DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT SONT TROP LONGS

Les échanges menés au sein du groupe ont amené sur la table de travail des remarques relatives aux incertitudes observables dans le processus de recrutement. Certaines sont tout à fait compréhensibles, comme le délai non maîtrisable des enquêtes de sécurité, et d'autres plus exotiques comme le délai de prise de rendez-vous médical. À l'heure des plateformes de prises de rendez-vous en ligne, ne pas maîtriser le délai du retour d'un rendez-vous médical est une gabegie. Ces éléments sont de nature à réellement impacter la qualité de l'expérience candidat, et par voie de fait, détériorer l'image du ministère des Armées en sa qualité d'employeur.

Des solutions à court terme existent pour faire disparaître ces zones de perte de valeur. Des plateformes peuvent être utilisées de manière privée pour gérer les prises de rendez-vous, et des engagements de qualité de services peuvent être signés pour garantir au candidat des jalons clairs, lisibles et tenus.

Le secteur actuel du recrutement est en capacité de donner à un candidat une évaluation en direct de son entretien. Ainsi, à chaque étape, le recruteur devrait être en mesure de donner le résultat de l'entretien, à son niveau, et donner au candidat une idée précise du calendrier suivant, notamment en indiquant la personne et les modalités de rencontre à suivre.

A titre d'élément de compréhension, un recruteur rencontrant deux candidats différents par jour en aura ainsi passé près de 500 en revue sur un an. Sa connaissance des candidats et sa capacité à estimer leur caractère approprié lui permet de se forger un avis définitif ne souffrant pas de réflexion ultérieure, et l'autorise ainsi à donner en fin d'entretien le résultat à son candidat. Cet élément est primordial dans un secteur en tension, car il véhicule une notion forte de sérieux et de capacité d'engagement de l'employeur vis-à-vis de ses employés, et offre un avantage concurrentiel certain.

3) LES LIMITES DU MODÈLE TOUT NUMÉRIQUE

LE RECRUTEMENT DES SOLDATS EST UNE SPÉCIALITÉ QUE LE NUMÉRIQUE NE COMPREND PAS (ENCORE)

Outre le choc de militarité décrit supra, le métier de soldat présente des spécificités que pour l'heure le numérique ne comprend pas.

Le soldat n'est pas un professionnel comme un autre capable de démontrer des compétences académiques ou des réalisations professionnelles permettant de se positionner sur le marché du travail ou par rapport à une offre d'emploi. Par ailleurs, ainsi que nous le mentionnions plus avant, les militaires ont pour particularité d'être embauchés à un stade de junior dans leur carrière. Ipso facto, les outils numériques, dont l'intelligence artificielle mais également les outils prédictifs, ne sont pas capables de traiter des candidatures aussi complexes car n'offrant pas de données de départ. En ce sens, un junior souhaitant devenir soldat est une sorte d'objet abscons pour le numérique puisque par définition son absence d'expérience en fait un ensemble vide de données professionnelles. Les données étant la matière première des outils numérique, un vide de données rend leur recours inopérant.

Par ailleurs, le soldat est une somme psychologique particulière compte tenu des enjeux de sécurité inhérents au maniement des armes, mais également à la charge émotionnelle propre aux théâtres d'opérations, qu'il est très difficile de modéliser. La réaction des individus ne peut s'approximer que dans leurs schémas mentaux de réponses à des questions, ainsi que dans la recherche d'un correct équilibre psychique dont la construction est propre à chaque individu, et ne peut là encore, pas être modélisé. Parce que la vie ne se met pas en équation, les outils numériques ne peuvent pas comprendre le métier du soldat, et donc, ne peuvent pas en déduire des profils adéquats.

Cela dit, les outils numériques ne sont pas sans utilité dans le cadre du recrutement des futurs soldats.

Les outils d'analyse vidéo des entretiens réalisés avec un recruteur humain permettent d'analyser le langage corporel avec plus de finesse et d'objectivité que ledit recruteur. Les outils donnent des indications rapides sur le niveau d'honnêteté d'un candidat. Cette aide ne peut qu'être tout à fait anecdotique pour l'heure, attendu que les bases de données d'analyses ne sont pas encore suffisantes pour sortir de l'ornière habituelle du schéma répétitif, identifié par la machine.

Une particularité complémentaire des métiers du ministère des Armées est son lien particulier avec le politique. Les ambitions politiques en matière d'armement et d'emploi dans les ministères ne répondent aucunement à des logiques rationnelles mais sont le fruit de négociations dominées par des intérêts contradictoires ou complémentaires selon leurs natures, mais rarement identiques, et encore plus rarement liés à une logique scientifique. De facto, les besoins en recrutement sont instables et exposés à des variables régulièrement changeantes, ce qui rend difficile la constitution de base de données exploitables par les machines.

Enfin, les outils numériques, s'il leur était donné la possibilité de concevoir une armée idéalement recrutée, feraient appel à des sommes d'individualités complémentaires objectivement, mais dont la mise en commun ne serait pas forcément synergétique. Or cette synergie est une clé de la réussite du recrutement dans les ministères, et à plus forte raison dans les forces armées, où l'esprit de fraternité d'armes commande une synergie forte. Cette confiance intrinsèque produit une cohésion seule capable de démultiplier les effets des individualités. Cette confiance ne peut pas s'approximer à l'aide de machines et nécessite l'intervention de recruteurs aguerris aux spécificités du métier pour lequel ils recrutent. Dans une certaine mesure toutefois : les Chinois ont depuis plusieurs années autorisé le recours à des outils de profilage puissants basés sur les historiques et habitudes de navigation et de consommation sur internet. Ces outils de profilage sont devenus extrêmement puissants, et particulièrement précis dans leur connaissance des individus. A tel point, que les robots peuvent calculer automatiquement des notations de crédit pour les souscripteurs de crédit ou d'assurances avec un niveau de précision inédit et impressionnant. Les régulateurs européens et Français en particulier restent toutefois d'une méfiance exacerbée relativement à ces outils, et la doctrine de protection de la vie privée interdit à l'heure actuelle de rêver au recours à de tels outils avant longtemps.

3) LES LIMITES DU MODÈLE TOUT NUMÉRIQUE

UNE PART NON-NÉGLIGEABLE DE LA POPULATION NE PEUT PAS ÊTRE ATTEINTE GRACE AU NUMÉRIQUE

Le 15 août 2018, Antoine DARODES, alors directeur de l'agence du numérique donnait les chiffres de l'exclusion à internet. 5 % de la population Française est condamnée à l'exclusion numérique, et 10 % à une semi-exclusion. Soit 15 % de la population qui faute d'infrastructures publiques suffisantes sont dépourvues d'un accès à internet.

Mais ces chiffres ne sont pas les seuls à prendre en compte, il convient de leur additionner une partie des 5,1 % de jeunes de 16 à 25 ans en situation d'illettrisme en France⁵ et 5,7 % en grande difficulté, ne sachant pas comprendre un texte écrit.

À l'extrême, cela pourrait représenter un quart de la population Française qui viendrait à être totalement exclue des mécanismes de recrutement si ces derniers étaient totalement numérisés et déshumanisés. Cela ne prend évidemment pas en compte les populations dépourvues d'équipements numériques, mais résidents dans des zones de couverture numérique.

Ces chiffres importants au regard du développement de la France, amènent à considérer de toute évidence, le numérique comme un apport important mais non substituable à la relation humaine qui doit prévaloir dans le processus de recrutement.

Ainsi que nous le développons dans la première partie, le contact avec le candidat ne doit pas se faire exclusivement par des canaux numériques, ni même par des canaux graphiques. Il convient d'en faire un mélange avec les canaux traditionnels de la présence sur site lors de manifestations, mais encore de canaux oraux comme la radio ou la télévision.

Toutefois, l'apport du numérique peut être intéressant dans l'observation du traitement de ces candidatures, pour en tirer des schémas répétitifs et des tendances profitables. Le correct renseignement de bases de données lors du suivi du parcours de ces candidats peut rapidement, à condition de collecter suffisamment de données pour obtenir une population statistique, aboutir à des conclusions de comportements et de performance des media d'acquisition des candidats, et déterminer des leviers de communication à intensifier pour aller chercher et accompagner au mieux les candidats.

⁵ Selon une étude de la DEPP de 2017 basée sur un échantillon de 760 000 participants aux journées défense et citoyenneté.

4) LES SIX PROPOSITIONS DU GROUPE DE TRAVAIL

REPENSER UNE GOUVERNANCE PLURIDISCIPLINAIRE DES PROJETS

La gestion des projets au sein du ministère et à plus forte raison, de l'une de ses armées, doit s'inscrire dans des environnements décloisonnés, et les effets de bords liés aux fameux « silos » des fonctions du ministère sont apparus comme importants dans le délai ou l'échec de certains projets.

Pour faire intervenir les bonnes ressources aux meilleurs moments du projet, nous recommandons de repenser la gouvernance de ces projets, en composant des comités de pilotage pluridisciplinaires, intégrant tant les utilisateurs finaux des solutions développées, que les fonctions en charge de leur développement ainsi que les responsables de l'architecture et de la sécurité des systèmes d'information.

Cette nouvelle composition de la gouvernance des projets autorise une vision d'ensemble des problèmes à résoudre et des solutions à mettre en œuvre, et éviter de découvrir des anomalies de conception lors de phases avancées de recette ou de déploiement des projets.

IDENTIFIER DES INDICATEURS DE PRODUCTION NUMÉRIQUE

La mesure quantitative et objective des différentes constituantes du parcours de recrutement permet de comprendre au mieux les tendances et les ressorts efficaces sur lesquels intensifier les investissements et développements.

Le Groupe de travail formule la proposition de travailler à mettre en place des indicateurs clés, dont la production automatisée autorise une mise à jour fréquente. Ainsi, les éléments suivants devraient être suivis :

- Délai complet du parcours de recrutement, en jours ;
- Délai de réponse après une première sollicitation reçue du candidat ;
- % de candidats accédant à un premier entretien
- % de déperdition entre chaque entretien, du fait de désistement des candidats ;
- % de candidatures amenées par les canaux numériques ;
- % de succès des campagnes de communication liées au recrutement.

MESURER LA SATISFACTION DU RECOURS AU NUMÉRIQUE

La mesure quantitative expliquée supra peut également s'accompagner d'une mesure plus subjective de la satisfaction du recours au numérique.

Ce titre, il convient de distinguer 3 catégories de populations identifiables pour constituer les panels de références, et qui correspondent à des utilisateurs du parcours différent :

- Les candidats qui font « l'expérience de recrutement » ;
- Les responsables du suivi des candidats de qui font "l'expérience de recruteur » ;
- Les parties prenantes aux processus imbriqués du recrutement, tels les médecins, les personnels dédiés aux entretiens, etc.

Cette mesure de la satisfaction peut être réalisée par le biais de campagne de sondages, en lien avec des établissements spécialisés tels l'INSEE ou IPSOS, mais également des plateformes de collectes d'avis en lignes, telles monkeysurvey ou avis-vérifiés.com.

Ces mesures de satisfaction, à l'instar de celles quantitatives, peuvent être menées en continue, et permettre de monitorer au plus près l'évolution du process de recrutement.

Cette mesure de satisfaction devra le cas échéant faire l'objet d'un projet de définition des points d'attention faisant l'objet d'une collecte de données.

SPÉCIFICITÉS DE LA FONCTION DE RECRUTEMENT

La fonction de recrutement ainsi intelligemment digitalisée continuera de nécessiter des personnels formés non seulement aux réalités du terrain, c'est-à-dire à la connaissance du métier sous-jacent, mais également à la réalité des candidats qu'ils sont amenés à rencontrer et enfin aux outils qu'ils sont amenés à utiliser dans le cadre de leurs interactions.

Ainsi donc, différents modules de formation ont vocation à être développés dont :

- Découverte des métiers : pour les recruteurs en centre d'information, imaginer un parcours de formation auprès des métiers clients de leurs services,

4) LES SIX PROPOSITIONS DU GROUPE DE TRAVAIL

et en particulier pour les métiers en fort développement et récents (e.g. développeurs) ;

- Formation continue aux réalités de la jeunesse: inspirée des techniques marketing, il convient de former les recruteurs à leur marché et leurs chaland. La jeunesse évolue rapidement, ses centres d'intérêts, ses repères culturels évoluent en moyenne tous les 5 ans, et ses aspirations sont différentes d'une classe à l'autre. Les recruteurs doivent rester au contact de leur population cible pour mieux les comprendre et mieux leur parler.
- Enfin, l'ensemble de la digitalisation ne serait rien sans des formations en continue aux technologies et possibilités du numérique. Les nouveaux médias sont à maîtriser impérativement par les recruteurs: il est inenvisageable de ne pas savoir utiliser des applications de messagerie instantanée ou de vidéo conférence lorsque l'on a des prétentions à jouer dans la cour du numérique.

DEPLOYER DES FAQ AVEC DES « AMBASSADEURS » OU PROMOTEURS INTERNES

De grands groupes réputés, dont BearingPoint, ont mis au point et communiqué autour de communautés d'ambassadeurs qui répondent aux questions des candidats, sous forme de blog, de tchat, de MOOC ou encore de conférence en streaming.

Ces communautés répondent aux attentes des utilisateurs de réseaux sociaux, avides de recueillir des avis circonstanciés de membres de l'organisation qu'ils ciblent.

Par ailleurs, ces échanges entre ambassadeurs du ministère et candidats permettent de faire naître le sentiment de cooptation, qui utilisé à bon escient, peuvent être des prémices à la fraternité d'armes ou

la cohésion. Ces aspects affinitaires permettent en outre de contribuer à établir une image de marque de l'employeur plus intense aux yeux des candidats.

Un projet devrait être mené sur ce thème pour définir les possibilités que le ministère souhaite mettre en place, ce qui induit une étude technique et de sécurité, puis une phase de recrutement des ambassadeurs et de conditionnement de ces derniers. Enfin, comme toute communication, celle-ci présente un danger stratégique de fuites d'information, et un pan de contrôle et de modération des médias doit être défini au préalable de tout lancement en production de telles solutions.

INTEGRER LES RENDEZ-VOUS DISTANCIELS DANS LA LIMITE D'UN OU DEUX ENTRETIENS SUR L'ENSEMBLE DU PARCOURS

Aux déserts numériques mentionnés ci avant, il convient de rajouter les déserts de transports, ou tout simplement les questions d'éloignement géographiques qui condamnent certains candidats à poser des congés pour se rendre à des entretiens, ou déployer des trésors de logistique pour se rendre en rendez-vous.

Intégrer au cours du parcours de recrutement la possibilité de mener un, voire deux entretiens à distance, seraient un gage de sérénité et de modernité pour le parcours des candidats.

Compte tenu des différentes spécificités abordées dans le cas des personnels civils et militaires du ministère, l'ensemble des entretiens ne peut pas être mené à distance. Toutefois, la substitution d'une rencontre par un rendez-vous à distance permet de raccourcir des délais entre deux rendez-vous, du fait de l'absence des transports, mais également d'offrir à des candidats de passer des entretiens depuis leur lieu d'étude, leur domicile ou leur travail, à des heures plus creuses (e.g. un rendez-vous à 15 h, ou 11 h), dégageant d'autant les créneaux des extrémités de journée des recruteurs.

Les membres du groupe de travail n°3 (2019 /2020):

Président(e) : Jérôme, HUSSON (Association des Guides et Scouts d'Europe)

Rapporteurs : Marisol GARROUSTE (Les Jeunes de l'IHEDN), LTN Anthony FUENTES (Les Jeunes de l'IHEDN)

Eric ARRIAILH (CFDT), Alexandra BOX (YMCA), Hervé de la MORSANGLIERE (YMCA), Julie DUFERMONT (DRH-AT), Bertrand DUNOYER de SEGONZAC (Solidarité Défense), LTN (RC) Laure FANJEAU (ANORAA), Vincent FAVREAU (DRH-MD), LCL (R) Patrick FLANDRE (UNEO), CRC2 Jean-Baptiste GONGORA (Marine nationale), Laure GUERINEAU (UNEO), Céline LIMOUSIN (DRH-MD), LCL (R) Marcelle PARADIS (Armée de l'air), Emma REDONDO (UNOR), Frédéric UNTERNAEHR (ANORAA), Béatrice VERDAGUER (UNEO), LTN (R) Benjamin VIALLE (UNOR), COL Paul-Marie VILBE (DRH-AT), Anne-Claire PARRET (DRH-MD), Samir RHIMINI (GN), SCH Nicolas PIRAUX (CSFM), CNE Jean-Philippe MENARD (CSFM).